

Oczekiwania pracodawców a kształcenie kompetencji międzykulturowych przyszłych ekonomistów i menedżerów

Anna J. Piwowarczyk

Studium Języków Obcych, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

W artykule podjęto refleksję nad kształceniem kompetencji komunikacji międzykulturowej studentów uczelni ekonomicznych. W opracowaniu postawiono tezę, że położenie większego akcentu na kształcenie owych kompetencji społecznych na uniwersytetach może pozytywnie wpłynąć na funkcjonowanie studentów w wielokulturowym społeczeństwie oraz dopasowanie oferty edukacyjnej do potrzeb rynku pracy. Przypuszcza się, że może to stanowić źródło przewagi konkurencyjnej absolwentów danej uczelni w wielokulturowym środowisku biznesowym, a w konsekwencji w organizacjach ich zatrudniających. Przedstawiono istotę kompetencji komunikacji międzykulturowej oraz formy rozwijania tychże podczas formalnego procesu kształcenia na uniwersytecie, a także w ramach czasu wolnego studentów.

Słowa kluczowe: kompetencje komunikacji międzykulturowej, szkolnictwo wyższe, zarządzanie kompetencjami, oczekiwania pracodawców.

Wprowadzenie

Chociaż teza McLuhana o globalnej wiosce wydaje się być źle postawiona (Mikułowski Pomorski, 2012, s. 105), nie zmienia to faktu, że wszechobecna globalizacja, internacjonalizacja, wielokulturowość i glokalizacja to *signum temporis* gospodarki współczesnego świata.

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na konieczność rozwijania kompetencji komunikacji międzykulturowej studentów uczelni ekonomicznych, czyli przyszłych ekonomistów i menedżerów. Kształcenie to starano się przedstawić w świetle modelu opartego na zarządzaniu kompetencjami. W opracowaniu postawiono tezę, że położenie większego akcentu na kształcenie owych kompetencji

społecznych na uniwersytetach może pozytywnie wpłynąć na funkcjonowanie studentów w wielokulturowym społeczeństwie oraz dopasowanie oferty edukacyjnej do potrzeb rynku pracy. Przypuszcza się, że może to stanowić źródło przewagi konkurencyjnej absolwentów danej uczelni w wielokulturowym środowisku biznesowym, a w konsekwencji w organizacjach ich zatrudniających.

W artykule przedstawiono uwarunkowania oraz przeobrażenia zachodzące we współczesnym świecie społeczno-ekonomicznym, które w istotny sposób wpływają na zmianę struktury oczekiwanych kompetencji absolwentów uczelni wyższych. Wskazano na istotną rolę kompetencji komunikacji międzykulturowej oraz opisano ich istotę. Następnie ukazano rekomendacje praktyków gospodarczych na temat kształcenia ekonomistów na poziomie studiów wyższych, poprzez zaprezentowanie przykładowych wyników raportów obrazujących ważne miejsce kompetencji komunikacyjnych (również tych w środowisku międzykulturowym) w profilu oczekiwań pracodawców. Na końcu zaprezentowano instrumenty ich rozwijania podczas formalnego procesu kształcenia na uniwersytecie oraz w ramach życia studenckiego.

Metodą badawczą wykorzystaną w opracowaniu była kwerenda literatury i przegląd badań dotyczących kompetencji.

Uwarunkowania i zmiany w otoczeniu

C. Brewster i współpracownicy postawili tezę, że podstawowym wyzwaniem, jakie w XXI w. staje przed organizacjami, zarówno z sektora publicznego, jak i prywatnego, jest potrzeba działania ponad granicami państwowymi (Brewster i in., 2005, s. 949). Korporacje transnarodowe, przedsiębiorstwa wielonarodowe i międzynarodowe, zróżnicowanie kultur, norm, wartości, języków, sposobów pracy i zarządzania stały się codziennością. Jest to „przejaw otwierania się gospodarek krajowych na świat oraz włączania ich w rynek międzynarodowy i globalny, postępujących procesów integracyjnych w skali światowej i powstania wielkich, ponadnarodowych ugrupowań, jak Unia Europejska, NAFTA, ASEAN, MERCOSUR, APEC (...), rozległej aktywności państw określanych mianem »tygrysów azjatyckich« (...), dynamice rozwoju Chin, Indii i Brazylii” (Wiktor i in., 2008, s. 13). Jednocześnie podkreśla się, że obecnie biznes międzynarodowy staje się biznesem międzykulturowym i „formą spotkania międzykulturowego” (Wiktor i in., 2008, s. 281, 313). Spotkanie to stanowi duże wyzwanie dla zaangażowanych w nie osób. „Różnice w odmiennym postrzeganiu świata i poszczególnych sytuacji (...) są źródłem niejasności i dwuznaczności stanowiących przyczynę nieustannych nieporozumień rzutujących zarówno na atmosferę w zespole, jak i na efektywność jego działań” (Potocki i in., 2011, s. 219).

Stąd też w obliczu gospodarki opartej na wiedzy i zarządzania wiedzą prowadzenie działalności gospodarczej na globalnym rynku w warunkach globalizacji, czyli jednoczesnego występowania globalizacji i regionalizacji (Kuciński, 2011), wymaga umiejętności skutecznej i stosownej kulturowo komunikacji. W literaturze coraz częściej podkreśla się konieczność komunikowania się w wymiarze wielokulturowym, gdyż „organizacje gospodarcze są systemami społecznymi, których byt uzależniony jest od sprawności komunikowania się” (Potocki i in., 2003, s. 9). Komunikacja ta wymaga oprócz dobrych kompetencji lingwistycznych, tj. kompetencji leksykalnej, gramatycznej, semantycznej, fonologicznej, ortograficznej, ortoepicznej (*Europejski...*, 2003, s. 100–106), wiedzy dotyczącej partnerów i otoczenia firmy (klientów, konkurentów oraz potencjalnych sojuszników). A to coraz częściej jest obce, tzn. odmienne kulturowo, i wymaga innego „zaprogramowania umysłu” (Hofstede, Hofstede, 2007, s. 17).

Oprócz bardzo istotnego komunikowania się z otoczeniem „organizacja jako system społeczny może funkcjonować tylko poprzez komunikację wewnętrzną” (Potocki i in., 2003, s. 9). W skład współczesnych, w różnym stopniu zinternacjonalizowanych, przedsiębiorstw i organizacji wchodzi przedstawiciele odmiennych narodów, kultur, wyznań, którzy poprzez efektywną współpracę mają osiągać efekty synergii grupowej oraz zapewnić firmie innowacyjność, co w konsekwencji prowadzi do przewagi konkurencyjnej w skali globalnej.

Jeśli przyjmiemy założenie, że celem komunikacji jest umożliwienie i usprawnienie współpracy (Nęcki, 2000, s. 98), to warunkiem dobrej efektywnej współpracy, zarówno wewnątrz wielokulturowych przedsiębiorstw, jak i z ich wielokulturowym otoczeniem, będzie skuteczna i stosowna komunikacja międzykulturowa. A ta nie jest niestety oczywistością, co pokażą poniższe wyniki badań. Umiejętności komunikacyjne plasują się na pierwszych miejscach rankingów oczekiwanych i pożądaných przez pracodawców umiejętności. To oznacza, że pracownicy o dobrych kompetencjach komunikacyjnych są nieustannie dobrem trudnym do zdobycia. Stąd też warto zastanowić się nad edukacją (międzykulturowych) kompetencji komunikacyjnych studentów kierunków ekonomicznych, którzy za chwilę będą pracownikami biznesu, sektora publicznego i non-profit.

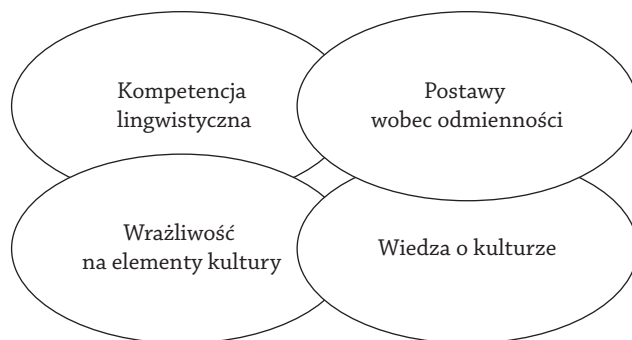
Istota kompetencji komunikacji międzykulturowej

Punktem wyjścia do zdefiniowania kompetencji komunikacji międzykulturowej jest definicja kompetencji komunikacyjnej. Jest ona różnie przedstawiana w literaturze. Morreale, Spitzberg i Barge (2007) przyjmują, że „kompetencja komunikacyjna dotyczy stopnia, w jakim pożądanе cele są osiąganе przez komunikację w sposób stosowny do sytuacji” (Morreale i in., 2007, s. 65). Ów stopień

jest uzależniony od trzech elementów – klarowności, stosowności i skuteczności komunikacji. Elementy kompetencji komunikacyjnych mocno osadzają się w określonych ramach kontekstu – w tym zwłaszcza kontekstu kulturowego. Przyjmuje się bowiem, że kompetencje komunikacyjne oznaczają umiejętność takiego komunikowania się z przedstawicielami innych kultur i narodów, które będzie precyzyjne, w pełni trafne, jednoznacznie rozumiane i interpretowane przez uczestników spotkania.

Nawiązując do stanowiska Ting-Toomey (1999), kompetencje komunikacji interkulturowej wyrażają umiejętności przekraczania barier w komunikowaniu, jakie stwarzają różnice kultur narodowych, rozumienia innych kultur oraz wymogi poprawnego włączenia się w życie grupy społecznej stanowiącej element odmiennej kultury. Uogólniając, strukturę kompetencji komunikacji międzykulturowej można przedstawić jak na rysunku 1.

Rysunek 1. Komponenty kompetencji komunikacji międzykulturowej



Źródło: opracowanie własne.

Kompetencje komunikacji międzykulturowej są silnie współzależną i dynamiczną strukturą różnych grup kompetencji, które umożliwiają skuteczne, stosowne porozumiewanie się w sytuacji, gdy między nadawcą i odbiorcą komunikatu istnieją bariery, wynikające z odmienności kulturowej. Są one elementem kompetencji społecznych i jako takie obejmują cztery zasadnicze składniki: wiedzę o kulturze kraju, kompetencje lingwistyczne (językowe), postawy wobec odmienności stwarzanej przez kulturę drugiego kraju i innych krajów w ogólności oraz wrażliwość na jej komponenty (składniki tożsamości kultury kraju) zarówno o charakterze werbalnym, jak i niewerbalnym.

Oczekiwania pracodawców w stosunku do potencjalnych menedżerów i ekonomistów

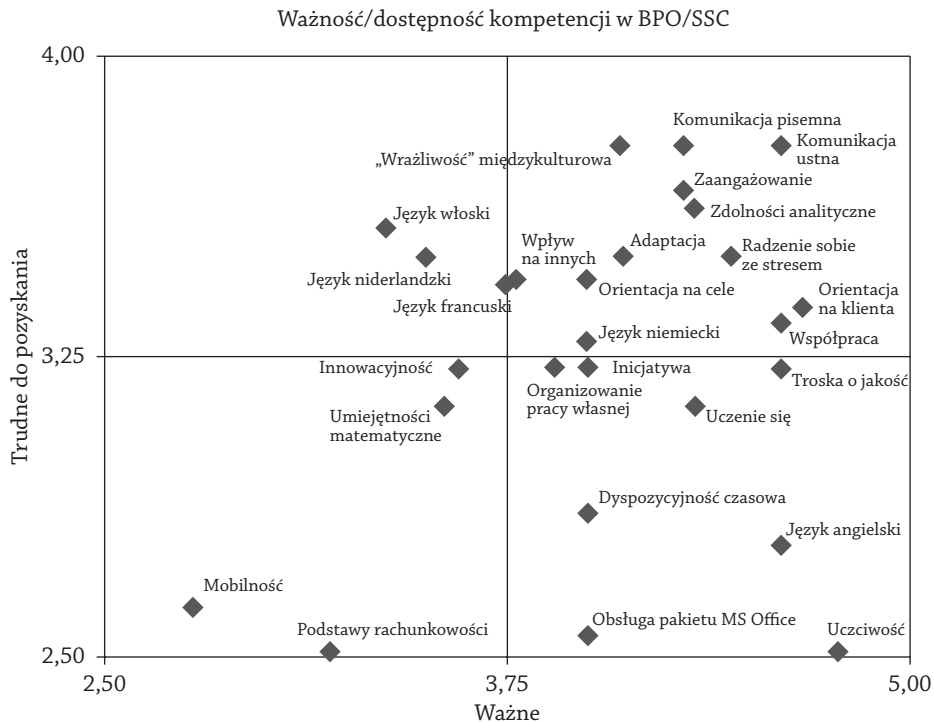
Na początku warto zwrócić uwagę na trudność w sformułowaniu katalogu najbardziej potrzebnych kompetencji na rynku pracy w XXI w., gdyż jak wiadomo najbardziej zależą one od specyfiki badanej branży. Niemniej jednak uniwersalność kategorii kompetencji oraz modelu zarządzania opartego na kompetencjach polega na tym, że można „wskazać pewien katalog oczekiwań wspólny dla różnych branż (...). Poszukiwani są pracownicy (...), którzy chcą się uczyć, rozwijać swoje kompetencje, potrafią przyznać, że pewnych rzeczy nie wiedzą i chcą się ich nauczyć, a przede wszystkim osoby, które potrafią pracować w zespole. Silny nacisk na otwartość i motywację do nauki potrzebnych umiejętności zawodowych oraz umiejętność pracy w zespole – to cechy szczególnie istotne, jeśli wziąć pod uwagę charakter pracy w nowoczesnej gospodarce. (...) Wiele projektów odbywa się we współpracy licznych podmiotów, (...) ogromna waga jest przykładana do umiejętności współpracy z ludźmi, komunikacji, negocjacji i mediacji” (Sztandar-Sztanderska, 2010, s. 27). Dlatego też istotne jest badanie potrzeb rekrutacyjnych konkretnych pracodawców. Badanie to ma na celu pokazanie aktualnie użytecznych informacji o faktycznych oczekiwaniach i deficytowych kompetencjach, silniejszym bądź słabszym nacisku na naukę nowości czy nacisku na pracę zespołową. W konsekwencji może to być pomocne w układaniu oferty dydaktycznej uczelni wyższych.

Warto w tym miejscu przytoczyć wybrane wnioski z kilku badań dotyczących kompetencji wymaganych od absolwentów uczelni ekonomicznych. Badania te są wyselekcjonowane z wielu systematycznie prowadzonych. Głównym kryterium w doborze badań było znaczenie kompetencji komunikacyjnych w wielokulturowym środowisku społeczno-gospodarczym.

Efektom współpracy naukowców z Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach z przedsiębiorcami, pracodawcami i administracją publiczną, w ramach projektu mającego na celu wzmocnienie potencjału dydaktycznego uczelni i dostosowania go do potrzeb gospodarki, było sformułowanie rekomendacji przedsiębiorców w zakresie kształcenia na kierunkach ekonomicznych. W katalogu tychże znajdują się m.in. postulaty dotyczące przystosowania studentów do życia w zglobalizowanym świecie poprzez przekazywanie wiedzy o różnicach występujących w kulturach, wzbogacenia kształcenia o przedmioty z psychologii, socjologii i komunikacji między pracownikami, zwłaszcza w celu nauczania pracy w zespole, wzrostu jakości kształcenia języków obcych, polepszenia umiejętności efektywnej komunikacji (Jędralska, Bernais, 2011, s. 75).

Natomiast Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości we współpracy z Uniwersytetem Jagiellońskim realizuje projekt Bilans Kapitału Ludzkiego, w ramach którego na skalę niespotykaną do tej pory prowadzone są badania kompetencji zawodowych Polaków oraz monitoring zmian zachodzących na rynku pracy. Raporty sporządzane w wyniku badań zawierają m.in. informacje dotyczące zapotrzebowania pracodawców na kompetencje oraz dane o poziomie kompetencji pracowników i potencjalnych pracowników. Zgodnie z zamiarem autorów bilansu z roku 2013, na tzw. bilans „składa się analiza podaży i popytu określonych pracowników oraz zestawienie kompetencji, których przedsiębiorcy potrzebują z tymi, które rozpoznają u siebie respondenci” (Górniak, 2014, s. 52), czyli zestawienie kompetencji absolwentów uczelni wyższych oraz tych, na które istnieje zapotrzebowanie na rynku pracy. W bilansie z 2013 r. przedstawiono, jak wygląda dostępność kompetencji ważnych z punktu widzenia pracodawców. Zestawienie to pokazuje rysunek 2.

Rysunek 2. Matryca kompetencji ważność/dostępność w branży BPO/SSC



Źródło: Górniak (2014, s. 56).

Na rysunku 2 wartości na osi poziomej oznaczają średnie oceny ważności danej kompetencji w skali od 1 do 5, natomiast wartości na osi pionowej odzwierciedlają średnie oceny trudności pozyskania danej kompetencji w skali od 1 do 5. Bilans pokazuje obszary, w których system edukacji funkcjonuje optymalnie z punktu widzenia biznesu oraz te, w których istnieją luki kompetencyjne. A więc kompetencje ważne i trudne do pozyskania należą do poszukiwanych przez pracodawców, a uczelnie kształcą je w niedostatecznym stopniu. Zgodnie z powyższą matrycą należą do nich komunikacja ustna, komunikacja pisemna i wrażliwość międzykulturowa. Warto w tym miejscu zdefiniować, czym jest wrażliwość międzykulturowa. Otóż Bennett (2004) rozumie wrażliwość międzykulturową jako etapy indywidualnego rozwoju, polegającego na pogłębiającej się świadomości i wzrastającym wyczuciu w sytuacjach, gdy mamy do czynienia z różnicami kulturowymi. Rozwijanie wrażliwości międzykulturowej oznacza kształcenie umiejętności rozpoznawania i radzenia sobie z różnicami między kulturami.

Komunikacja ustna, pisemna i wrażliwość kulturowa uplasowały się w ćwiartce trudne/ważne, w wysokich wartościach obu tych miar. Jeśli chodzi o wymiar „trudne do pozyskania”, to wszystkie one są na tym samym poziomie wysokim, najwyższym ze wszystkich kompetencji – ok. 3,75. Jeśli chodzi o wymiar „ważne”, to każda z nich przyjmuje inną wartość, w kolejności: komunikacja ustna 4,6, komunikacja pisemna 4,4, wrażliwość kulturowa ok. 4. Oczywiście oprócz nich jest wiele innych, trzeba jednak zauważyć, że właśnie te trzy są zaznaczone jako ważne i najtrudniejsze do pozyskania. Nasuwa się wniosek, że wymienione umiejętności komunikacyjne to kompetencje kluczowe organizacji globalnych i międzynarodowych (Prahalađ, Hamel, 1990, s. 79–91), ponieważ są trudno dostępne, umożliwiają organizacji dostęp do wielu rynków oraz gwarantują przewagę konkurencyjną.

Kolejną publikacją, w której ukazane zostało zestawienie najczęściej wymienianych przez pracodawców kompetencji oczekiwanych od absolwentów uczelni ekonomicznej, jest poradnik rozwoju zawodowego dla studentów Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie pt. *W górę – to jedyna droga*. Autorzy, analizując opisy 102 stanowisk pracy, zestawili 20 najczęściej pojawiających się w ogłoszeniach o pracę kompetencji poszukiwanych przez pracodawców u absolwentów Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Zestawienie najważniejszych 10 zawiera tabela 1.

Jak wynika z powyższego zestawienia, najczęściej pojawiającą się w ogłoszeniach kompetencją oczekiwaną u absolwentów uczelni ekonomicznej jest umiejętność komunikowania się. Jest ona wymagana w blisko 80% przypadków. Wynik ten pokazuje, jak ważna jest dla pracodawców umiejętność komunikacji i jednocześnie akcentuje, że znajomość języka ojczystego nie jest jednoznaczna

z łatwością komunikowania się w nim przez absolwentów i pracowników (por. Held, 2015, s. 78–79). Znajomość języków obcych uplasowała się na piątym miejscu. Nawiązując do badań M. Held (2015, s. 78), należy zaznaczyć, że jeśli chodzi o języki obce, to pracodawcy oczekują płynnego posługiwania się nimi, a nie tylko biernej znajomości.

Tabela 1. Najczęściej poszukiwane przez pracodawców kompetencje absolwentów uczelni ekonomicznej

Lp.	Nazwa kompetencji	Liczba wskazań
1	Umiejętność komunikowania się	78
2	Umiejętności komputerowe (poziom użytkownika)	59
3	Dokładność, sumienność w wykonywaniu obowiązków	58
4	Umiejętność organizacji pracy własnej	57
5	Znajomość języków obcych	56
6	Analityczne myślenie	54
7	Wiedza o specyfice pracy	40
8	Współpraca zespołowa	37
9	Kreatywność	33
10	Ukierunkowanie na własny rozwój	31

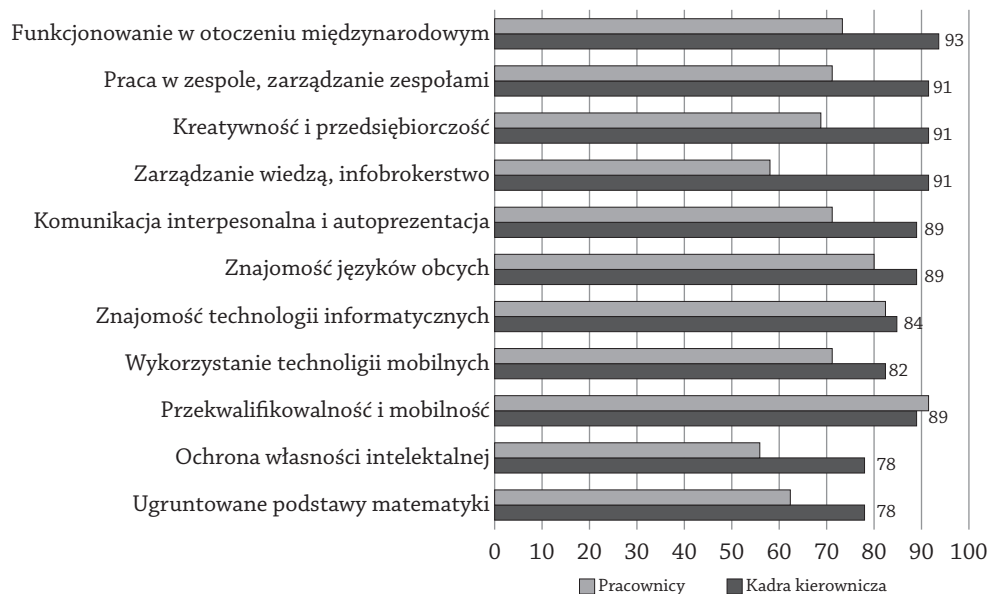
Źródło: Pocztownski, Miś, Pauli (2013, s. 57).

Sporządzając listę najważniejszych umiejętności, autorzy opracowania chcieli przybliżyć studentom zagadnienie kompetencji, zwrócić uwagę na takie, które będą od nich wymagane po ukończeniu studiów, a poprzez to wesprzeć ich w planowaniu własnego rozwoju zawodowego.

Powyższe refleksje dotyczyły analizy obecnej sytuacji na rynku pracy. Na koniec warto wspomnieć o prognozach na przyszłość, dotyczących poszukiwanych kompetencji. W tym celu zostaną syntetycznie przedstawione wyniki dwóch raportów sporządzonych metodą *foresight*. Jeden jest prognozą dla rynku polskiego, drugi dla rynku światowego.

W projekcie *Foresight kadr nowoczesnej gospodarki*, zrealizowanym w roku 2009 na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, zidentyfikowano 11 kluczowych kompetencji, na które będzie istniało zapotrzebowanie w polskiej gospodarce, wśród kadr zarządzających oraz pracowników przedsiębiorstw w perspektywie 10–20 lat. Ich rozkład kształtuje się inaczej dla kadry kierowniczej, a inaczej dla pracowników (rysunek 3).

Rysunek 3. Kompetencje kluczowe w polskiej gospodarce w perspektywie 10–20 lat (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie Gryzik (2009, s. 129–130).

Do najważniejszych kompetencji przyszłości będą należały kompetencje związane z właściwą komunikacją, tj. umiejętność funkcjonowanie w środowisku międzynarodowym, praca w zespole, zarządzanie zespołem, komunikacja interpersonalna.

Z kolei w raporcie z projektu zrealizowanego przez naukowców z Institute for the Future University of Phoenix Research Institute, pt. *Future Work Skills 2020* (Davies i in., 2011), zidentyfikowano 10 najbardziej poszukiwanych kompetencji przyszłości, które będą poszukiwane na światowym rynku pracy w roku 2020 (tabela 2).

Tabela 2. Kompetencje przyszłości wg Institute for the Future University of Phoenix Research Institute

Lp.	Kompetencja
1	Zdolność do wyciągania ukrytych sensów, głębszego znaczenia
2	Inteligencja społeczna
3	Myślenie narracyjne i zdolność do adaptacji
4	Kompetencja międzykulturowa

Lp.	Kompetencja
5	Myślenie analityczne
6	Biegłość w obsłudze nowych mediów
7	Transdyscyplinarność
8	Nastawienie projektowe
9	Zarządzanie poznanem: umiejętność filtrowania informacji
10	Współpraca wirtualna

Źródło: opracowanie własne na podstawie Davies, Fidler, Gorbis (2011, s. 8–12).

Z przedstawionych wyżej wyników badań aktualnej sytuacji na rynku pracy, jak i prognoz na przyszłość, wynika, że rekomendacje pracodawców dotyczące zmian w systemie szkolnictwa wyższego w dużej mierze odnoszą się do zagadnień związanych z doskonaleniem kompetencji komunikacyjnych. Można powiedzieć, że są to kompetencje kluczowe XXI w., „z różnych powodów najważniejsze – dla organizacji, stanowiska lub indywidualnego pracownika” (Oleksyn, 2010, s. 21).

Na podstawie przedstawionych raportów można wyciągnąć wniosek, że w celu zapewnienia wyższych standardów edukacyjnych i poprawy jakości kształcenia uniwersyteckiego, poprzez zbliżenie jej do oczekiwań pracodawców, należy jeszcze większy akcent położyć na rozwijanie szeroko rozumianych kompetencji społecznych, potrzebnych w środowisku międzykulturowym – umiejętności współpracy w grupie, umiejętnej komunikacji w kontekście wielokulturowym, postaw otwartości, solidarności, tolerancji dla odmienności, szacunku dla różnorodności. Należy zauważyć, że powyższe kompetencje w dużej mierze związane są ze zmianami zachodzącymi we współczesnym zglobalizowanym świecie. Od absolwenta uczelni ekonomicznej coraz częściej będzie się wymagać umiejętnego funkcjonowania w międzynarodowych zespołach.

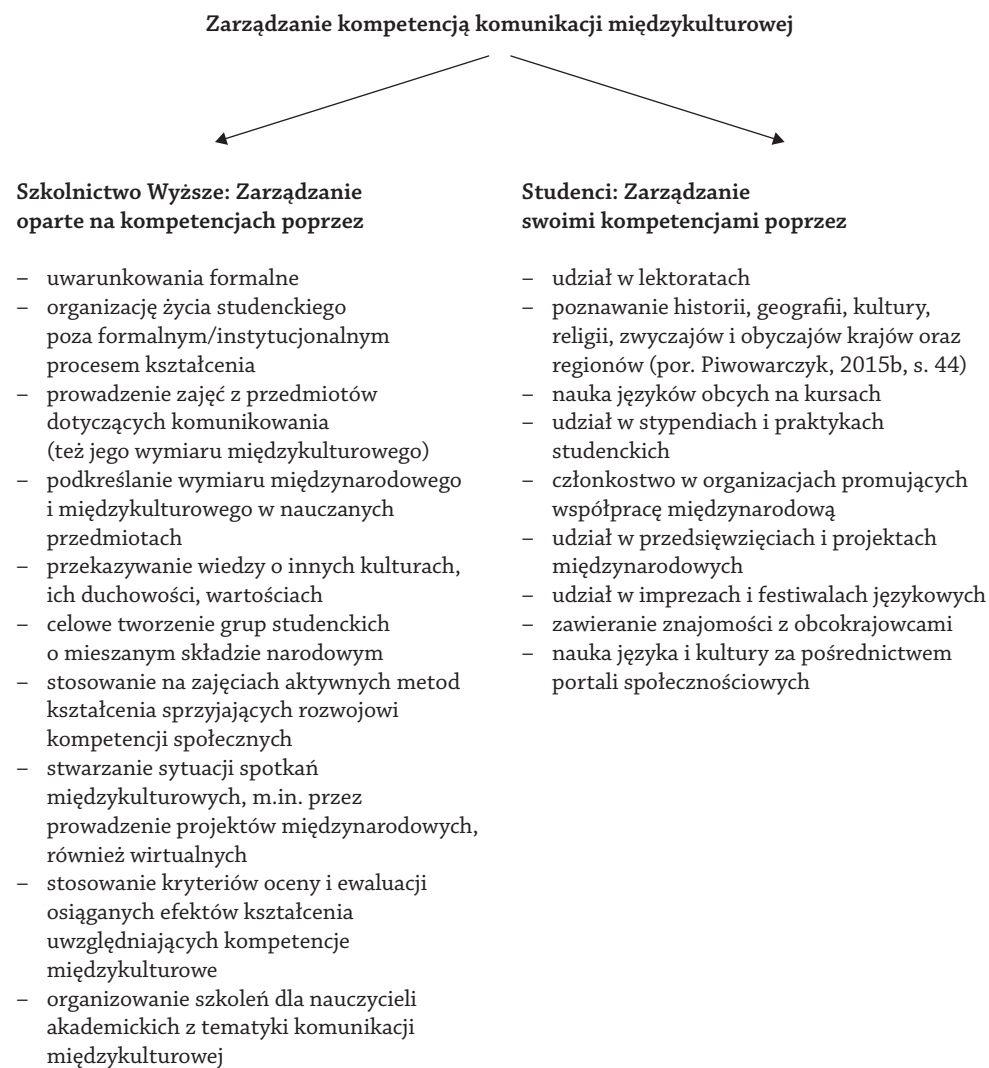
Zarządzanie kompetencjami na studiach

Jak wynika z powyższych rozważań, pracodawcy oczekują, że uczelnie zwrócą większą uwagę na kształcenie kompetencji społecznych studentów, a w szczególności komunikacyjnych kompetencji międzykulturowych. Źródłem rozwoju tych umiejętności są doświadczenie, wymiana informacji i szkolenia (Filipowicz, 2014, s. 328), a wymiarem czasowym, w jakim dokonuje się ów rozwój, jest całe życie (Filipowicz, 2014, s. 128; Erll, Gymnich, 2013, s. 148).

Opierając się na modelu zarządzania kompetencjami, można założyć, że posiadaczem kompetencji jest konkretna osoba (Sidor-Rządzkowska, 2006, s. 21),

czyli student, który poprzez dokonywane wybory decyduje o ich doskonaleniu. Natomiast organizacja prowadzi zarządzanie oparte na kompetencjach (Sidor-Rządkowska, 2006, s. 21) poprzez ich pozyskiwanie, wykorzystywanie i stwarzanie warunków do ich rozwoju. W kontekście edukacji uniwersyteckiej można to przedstawić jak na rysunku 4.

Rysunek 4. Wybrane formy rozwoju kompetencji komunikacji międzykulturowej na uniwersytecie



Źródło: opracowanie własne.

Uniwersytety jako organizacje stwarzające warunki do rozwoju kompetencji komunikacji międzykulturowej

Uwarunkowania formalne

W Raporcie dla UNESCO Międzynarodowej Komisji do spraw Edukacji dla XXI wieku pt. *Edukacja: jest w niej ukryty skarb* czytamy: „edukacja powinna organizować się wokół czterech aspektów kształcenia, które przez całe życie będą niejako dla każdej jednostki filarami jej wiedzy: uczyć się, aby wiedzieć, tzn. aby zdobyć narzędzia do rozumienia; uczyć się, aby działać, aby móc oddziaływać na swoje środowisko; uczyć się, aby żyć wspólnie, aby uczestniczyć i współpracować z innymi na wszystkich płaszczynach działalności ludzkiej; wreszcie, uczyć się, aby być, dążenie, które jest pokrewne trzem poprzednim (*Edukacja ...*, 1998). Dalej autorzy zadają bardzo istotne pytanie: „czy można zaprojektować edukację, która pozwoliłaby uniknąć konfliktów lub rozwiązywać je na drodze pokojowej, przez wzbogacenie wiedzy o innych, ich kulturze, ich duchowości?”.

Ważnym narzędziem edukacji umożliwiającym studentom stopniowe odkrywanie *Innego* (Czyżewski, 2008, s. 1), ukazywanie jego podobieństwa, ale też odmienności, jest organizowanie procesu kształcenia. Odbywa się to przede wszystkim poprzez dobór treści i metod kształcenia, w tym przekazywanie wiedzy o obcych kulturach oraz zaangażowanie we wspólne (międzynarodowe) projekty.

Podobnie jak Organizacja Narodów Zjednoczonych do Spraw Oświaty, Nauki i Kultury, polskie autorytety z dziedziny dydaktyki szkoły wyższej podkreślają istotną rolę uczelni w rozwoju i dorastaniu do uczestnictwa w kulturze i cywilizacji (Denek, 2011, s. 60), wytwarzaniu poznawczego i emocjonalnego stosunku do innych narodów oraz ich kultur, a także umożliwianie kontaktów z przedstawicielami innych krajów (Okoń, 1998, s. 94), rozwoju kompetencji kulturalnej (Kruszewski, 2012, s. 456) oraz wprowadzaniu studentów w kulturę regionalną, rodzinną a także ogólnoludzką, który to proces jest inspirowany przez uznawane w tych środowiskach wartości (Półturzycki, s. 39).

Powyższe standardy sformułowane przez glottodydaktykę i dydaktykę szkoły wyższej (por. Piwowarczyk, 2014) znajdują swoje odzwierciedlenie w ponadnarodowych regulacjach prawnych – Europejskich Ramach Kształcenia, które mają przedłużenie w Krajowych Ramach Kształcenia, sformułowanych dla poszczególnych krajów UE, a w Polsce w Polskiej Ramie Kształcenia (por. Piwowarczyk, 2015a). Natomiast szczegółowe wytyczne dotyczące procesu kształcenia zawarte są w karcie i sylabusie przedmiotu.

Z powyższych rozważań wynika, że formalne standardy nauczania tworzą silną przesłankę do kształcenia kompetencji komunikacji międzykulturowych podczas zajęć dydaktycznych w polskich i europejskich szkołach wyższych.

Organizacja życia studenckiego

Drugim filarem edukacji uniwersyteckiej jest organizacja życia studenckiego poza formalnym procesem kształcenia. Uniwersytet jako organizacja, dbająca o rozwój kompetencji studentów, powinien stwarzać warunki umożliwiające ich doskonalenie w czasie wolnym. Za przykład może posłużyć Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie (por. Poczowski, Miś, Pauli, 2013, s. 60). W tabeli 3 przedstawiono przykłady różnego rodzaju aktywności organizowanych w ramach szeroko rozumianego kształcenia akademickiego, które pomagają w doskonaleniu kompetencji międzykulturowych. Istotnym czynnikiem rozwoju kompetencji interkulturowych jest udział w stypendiach i praktykach zagranicznych, np. w ramach projektów: CEEPUS, Direct Entry Erasmus+. Program Erasmus – European Community Action Scheme for the Mobility of University Students (Schemat działania Wspólnoty Europejskiej na rzecz mobilności studentów szkół wyższych) doprowadził do powstania nowej europejskiej elity, tzw. pokolenia Erasmusa (*Student globalny*, 2015). Są to ludzie, którzy „dochodzą obecnie do stanowisk dających władzę polityczną i ekonomiczną. Te młode elity są bardziej otwarte” (*Erasmus*, 2009). Jednym z głównych punktów krytyki studentów globalnych jest to, że więcej uwagi poświęcają oni wspólnemu spędzaniu wolnego czasu niż nauce. Ale warto zastanowić się, czy tajną bronią skonfliktowanego globu nie są właśnie ci młodzi ludzie, którzy przyjaźnią się, zakochują i chcą wspólnie spędzać wolny czas, niezależnie od dzielących ich różnic.

Student jako właściciel kompetencji komunikacji międzykulturowej

Jak wynika z przedstawionych powyżej rozważań, szkolnictwo wyższe stwarza formalne warunki do doskonalenia kompetencji międzykulturowych. Ostatecznie jednak za doskonalenie kompetencji odpowiedzialny jest ich posiadacz – student. To on poprzez swoje wybory zarządza ich doskonaleniem. Filipowicz (2014, s. 329) podkreśla, że „jednym z podstawowych błędów, jakie możemy popełnić jako pracownicy, jest założenie, że to nasz pracodawca jest odpowiedzialny za rozwój naszych kompetencji, (...) nie ulega jednak żadnej wątpliwości, że ostatecznie to my sami odpowiadamy za nasz rozwój. Pracodawca może co najwyżej nam w tym pomóc lub to utrudnić”. Podobnie jest w wypadku studentów. Bardzo

często oczekują oni, że to uczelnia wykształci ich tak, aby bezproblemowo znaleźli pracę. Tymczasem to studenci są posiadaczami kompetencji i oni zarządzają ich rozwojem (Sidor-Rządkowska, 2006, s. 21). Aby zapewnić sobie przewagę konkurencyjną po skończeniu studiów, powinni już w ich trakcie umiejętnie zarządzać swoim rozwojem. W obecnych czasach niezwykle istotną umiejętnością jest zdolność zarządzania sobą (*self-management*). Według Montford zarządzanie własną karierą zawodową jest to „wzięcie odpowiedzialności za strategiczne i proaktywne zarządzanie własnym rozwojem zawodowym” (*How do you define*, 2015).

Jeżeli przyjmiemy perspektywę zarządzania, to warto zachęcać studentów do rozwoju kompetencji oraz badać, czy w momencie rozpoczęcia studiów i podczas ich trwania planują oni swoją karierę zawodową? Jak zarządzają swoimi kompetencjami i czy je świadomie rozwijają? Wielu z nich myśli o pracy w środowisku międzynarodowym, ale czy w trakcie studiów starają się nawiązać kontakty z obcokrajowcami, zrozumieć ich sposób myślenia, zachowania oraz dowiedzieć się czegoś więcej o ich kulturze, a może jedynie uczą się obcych systemów językowych? Czy i jak zarządzają oni swoim czasem wolnym, kontaktami, planami wakacyjnymi, jeśli chodzi o rozwój kompetencji komunikacji międzykulturowej w czasie studiów i w przyszłej pracy?

Podsumowując, można wyciągnąć wniosek, że szkoły wyższe jako organizacje stwarzają warunki do rozwoju kompetencji międzykulturowych. Decyzja dotycząca korzystania z możliwości doskonalenia kompetencji leży po stronie studentów i od nich zależy, jak nimi zarządzają. W tabeli 3 przedstawiono możliwości rozwijania kompetencji międzykulturowych w szkołach wyższych.

Tabela 3. Sposoby rozwijania kompetencji komunikacji międzykulturowej na uniwersytecie

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - zajęcia dydaktyczne - udział w kursach językowych i innych szkoleniach - udział w stypendiach i praktykach w ramach projektów: Erasmus+, CEEPUS, Direct Entry - udział w szkołach letnich organizowanych przez uczelnie - działalność w ramach Akademickiego Centrum Kariery - działalność w AIESEC - aktywność w kołach naukowych i organizacjach studenckich - wolontariat - udział w imprezach i festiwalach językowych, np. Noc języków w Krakowie (np. https://sites.google.com/site/nocjezykow2014/home) - udział w konkursach, np. Kraków w Wiedniu, Wiedeń w Krakowie (http://wieninkrakau.uek.krakow.pl) - pielęgnowanie przyjaźni z obcokrajowcami, np. przy pomocy platform społecznościowych (np. Polyglot Club, http://polyglotclub.com/index/translate-polish) |
|---|

Podsumowanie

Na podstawie powyższych rozważań można stwierdzić, że kompetencje komunikacji międzykulturowej należy zaliczyć do istotnych, a w części wypadków kluczowych kompetencji pracowniczych XXI w. Mogą one w efekcie końcowym należeć do kompetencji kluczowych organizacji, w szczególności przedsiębiorstw działających na arenie międzynarodowej. Stanowią istotny zasób strategiczny wielokulturowych – współczesnych i przyszłych – organizacji, decydujący o ich przewadze konkurencyjnej.

Celowość rozwijania kompetencji komunikacji międzykulturowej wynika z dwóch zasadniczych przyczyn. Z jednej strony przedsiębiorstwa, ale też szkoły wyższe, dążą do elastycznego dostosowania się do dynamicznych zmian otoczenia – wielokulturowości, globalizacji, internacjonalizacji i glokalizacji. Z drugiej zaś strony sami studenci, późniejsi pracownicy, chcą poprawić swoją pozycję na krajowym, europejskim i światowym rynku pracy, dążąc do samodoskonalenia, rozwoju kompetencji i umiejętności, a poprzez to podnosząc swoją wartość rynkową.

Istotnym elementem zarządzania kompetencjami i ich rozwoju jest stworzenie spójnego systemu polegającego na dialogu na temat oczekiwań pracodawców i dostosowaniu do nich oferty edukacyjnej uniwersytetów. Poprzez organizację oferty dydaktycznej oraz propozycji spędzania czasu wolnego uczelnia powinna stwarzać warunki sprzyjające rozwojowi kompetencji studentów, innymi słowy, ich kapitału ludzkiego.

Nauczyciele akademicki powinni przywiązywać większą wagę do doskonalenia kompetencji społecznych i międzykulturowych, do czego należy ich odpowiednio przygotować, organizując szkolenia. Powinni oni nie tylko przekazywać wiedzę, lecz uczyć komunikacji, inspirować, zachęcać studentów do rozwijania zainteresowań, stwarzać wyzwania i pomagać rozwijać skrzydła młodym menedżerom. Bardzo dobrym miejscem do takich działań są lektoraty języków obcych. Jednak, jak pokazują badania dotyczące sytuacji lektoratów w polskich uczelniach ekonomicznych przeprowadzone przez Studium Języków Obcych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie i zaprezentowane 27 czerwca 2015 r. podczas konferencji *Przyszłość nauczania języków obcych na uczelniach ekonomicznych* podczas debaty Prorektora ds. Kształcenia i Studentów z przedstawicielami 41 uczelni wyższych, liczba godzin na lektoraty w polskich uczelniach ekonomicznych jest ciągle ograniczana. „Lektorat przypomina coraz częściej wyścig z czasem prowadzący donikąd. Student teoretycznie jest na poziomie B2, jest wytrenowany w rozwiązywaniu testów, ale niezdolny do podjęcia realnych działań w języku obcym” (Lasoń, Zawadzka, 2015, s. 32). Autorki podkreślają, że z badań przeprowadzonych

wśród studentów wynika, iż oni również uznają konwersację w języku obcym za umiejętność najbardziej deficytową i wymagającą dodatkowych ćwiczeń.

Aby współcześni studenci stali się wymarzonymi kandydatami dla pracodawców, nauczyciele potrzebują więcej czasu. Jak wykazano w niniejszym artykule, kompetencje komunikacji międzykulturowej należą w wielu organizacjach do grupy kluczowych kompetencji XXI w. Uczelnie starają się stwarzać warunki do rozwoju kompetencji, bo przecież zapotrzebowanie na nie składają pracodawcy, a uniwersytety od zawsze oprócz swojej funkcji autotelicznej pełniły funkcję instrumentalną, kształcąc studentów dla potrzeb rynku pracy. Studenci chcieliby więcej godzin na doskonalenie konwersacji w języku obcym, ale nauczycielom brakuje czasu na ćwiczenia – warto więc zadać sobie pytanie: czy na pewno wcielamy propagowaną przez Radę Europy ideę wielojęzyczności?

Bibliografia

- Bennett, M.J. (2004). Becoming interculturally competent. In: J.S Wurzel (Ed.), *Toward multiculturalism: A reader in multicultural education*. Newton, MA: Intercultural Resource Corporation. Pobrano 1.08.2015 z: http://www.tru.ca/__shared/assets/Becoming-Interculturallly-Competent29339.pdf
- Bilans kapitału ludzkiego*. Pobrano z: <http://bkl.parp.gov.pl>
- Brewster, C., Sparrow, P., Harris, H. (2005). Towards a new model of globalizing HEM, *The International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 949–970.
- Czyżewski, K., *Most i człowiek*. Pobrano 1.08.2015 z: <http://dialog2008.pl/index.php?page=art&artid=278>
- Davies, A., Fidler, D., Gorbis, M. (2011). *Future Work Skills 2020*. Phoenix: University of Phoenix Research Institute.
- Denek, K. (2011). *Uniwersytet w perspektywie społeczeństwa wiedzy. Dydaktyka akademicka i jej efekty*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe WSPiA.
- Edukacja: jest w niej ukryty skarb*. Raport dla UNESCO Międzynarodowej Komisji do spraw Edukacji dla XXI wieku pod przewodnictwem J. Delorsa. Pobrano 1.08.2015 z: http://www.unesco.pl/fileadmin/user_upload/pdf/4_Filary_Raport_Delorsa.pdf
- Erasmus – fabryka Europejczyków*. Pobrano 1.08.2015 z: <http://www.voxeurop.eu/pl/content/article/16171-erasmus-fabryka-europejczykow>
- Europejski system opisu kształcenia językowego* (2003). Warszawa: CODN.
- Erl, A., Gymnich, M. (2013). *Interkulturelle Kompetenzen. Erfolgreich kommunizieren zwischen den Kulturen*. Stuttgart: Klett.
- Filipowicz, G. (2014). *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*. Warszawa: Wolters Kluwer.

- Gryzik, A. (red.) (2009). *Foresight kadr nowoczesnej gospodarki*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Kuciński, K. (red.) (2011). *Glokalizacja*. Warszawa: Difin.
- Held, M. (2015). Czego pragnie pracodawca? Czyli rzecz o wymaganiach wobec pracowników i kandydatów w dziedzinie języków obcych oraz umiejętności komunikacyjnych. W: M. Srebro, E. Typek, L. Zielińska (red.), *Przyszłość nauczania języków obcych na uczelniach wyższych*. Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 71–81.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J. (2007). *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*. Warszawa: PWE.
- How do you define career – self – management? Quintessential careers, Q & A with Meg Montrord*. Pobrano 1.08.2015 z: http://www.quintcareers.com/career_experts/Meg_Montford.html
- Jędralska, K., Bernais, J. (red.) (2011). *Kompetencje absolwentów studiów ekonomicznych. Perspektywa nauki i biznesu*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Górniak, J. (red.) (2014). *Kompetencje Polaków a potrzeby polskiej gospodarki. Raport podsumowujący IV edycję badań BKL z 2013 roku*. Warszawa: PARP.
- Sztandar-Sztanderska, U. (red.) (2010). *Kwalifikacje dla potrzeb pracodawców. Raport końcowy*. Pobrano 1.08.2015 z: http://konfederacijalewiatan.pl/wydawnictwa/files/publikacje/Kwalifikacje_dla_potrzebpracodawc_w_web.pdf
- Lasoń, B., Zawadzka, D. (2015). Lektoraty języków obcych na uczelniach wyższych w aspekcie wielojęzyczności. W: M. Srebro, E. Typek, L. Zielińska (red.), *Przyszłość nauczania języków obcych na uczelniach wyższych*. Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 27–41.
- Mikułowski Pomorski, J. (2012). *Jak narody porozumiewają się ze sobą w komunikacji międzykulturowej i komunikowaniu medialnym*. Kraków: Universitas.
- Morreale, S.P., Spitzberg, B.H., Barge, J.K. (2007). *Komunikacja między ludźmi. Motywacja, wiedza i umiejętności*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Nęcki, Z. (2000). *Komunikacja międzyludzka*. Kraków: Antykwa.
- Noc Języków. Pobrano 1.08.2015 z : <https://sites.google.com/site/nocjezykow2014/home>
- Okoń, W. (1998). *Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie „Żak”.
- Oleksyn, T. (2010). *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Piowarczyk, A. (2014). Social Competences and Cross-Cultural Differences from a Perspective of Glottodidactics. In: A. Jaki, B. Mikuła (Eds.), *Knowledge-Economy-Society. Managing Organizations: Concepts and their applications*. Cracow: Cracow University of Economics, 247–253.
- Piowarczyk, A.J. (2015a). Rozwijanie kompetencji społecznych na lektoracie na uczelni wyższej, *e-mentor*, 1(58), 12–21.

- Piwowarczyk, A.J. (2015b), Lektorat jako płaszczyzna rozwoju kompetencji komunikacji międzykulturowej. *Możliwości i uwarunkowania*. W: M. Srebro, E. Typek, L. Zielińska (red.), *Przyszłość nauczania języków obcych na uczelniach wyższych*. Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 41–52.
- Pochwała Erasmusa*. Pobrano 1.08.2015 z: <http://www.voxeurop.eu/pl/content/editorial/2818041-pochwala-erasmusa>
- Pocztowski, A., Miś, A., Pauli, U. (2013). *W górę – to jedyna droga! Poradnik rozwoju zawodowego dla studentów Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*. Kraków: Akademickie Centrum Kariery.
- Potocki, A., Winkler, R., Żbikowska, A. (2003). *Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych*. Warszawa: Difin.
- Potocki, A., Winkler, R., Żbikowska, A. (2011). *Komunikowanie w organizacjach gospodarczych*. Warszawa: Difin.
- Pólturzycki, J. (bez daty wydania). *Dydaktyka dla nauczycieli*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Prahalad, C.K., Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, May–June, 79–91.
- Sidor-Rządowska, M. (2006). Kompetencje – pożyteczna moda. Zarządzanie oparte na kompetencjach w praktyce firm. *Personel i Zarządzanie*, 2(191), 20–24.
- Student globalny*. Pobrano 1.08.2015 z: http://www.perspektywy.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=858&Itemid=447
- Kruszewski, K. (red.) (2012). *Sztuka nauczania. Czynności nauczyciela*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Ting-Toomey, S. (1999). *Communicating Across Cultures*. New York: Guilford.
- Wiedź w Krakowie Kraków w Wiedniu*. Pobrano 1.08.2015 z: www.wieninkrakau.uek.krakow.pl
- Wiktor, J.W., Oczkowska, R., Żbikowska, A. (2008). *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*. Warszawa: PWE.

Summary

Employers' Expectations as to Intercultural Competence Training of Potential Economists and Managers

The article aims to insight intercultural competence training of economic universities students. The main thesis of the paper is to emphasize training of these competencies at universities what influences higher education effectiveness and suits educational offer to labor market requirements. This constitutes the main source of competitive advantage of a given university graduates in

a multicultural business environment thus their employment agencies. The essence of competence of intercultural communication and tools to develop it during a formal education process at university as well as free time.

Keywords: intercultural communication competence, higher education, competence management, employers' expectations.

Mgr Anna J. Piwowarczyk

Absolwentka germanistyki Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie. Stypendystka Instytutu Goethego. Wykładowca języka niemieckiego w Studium Języków Obcych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Certyfikowany egzaminator TELC. Członek Polskiego Towarzystwa Neofilologicznego. W latach 2011–2014 Członek Komisji Języka Niemieckiego dla Przewodników Turystycznych i Pilotów Wycieczek w Województwie Małopolskim. Jej zainteresowania naukowe dotyczą doskonalenia kompetencji społecznych, kompetencji komunikacji międzykulturowej oraz inteligencji kulturowej studentów uczelni ekonomicznych i menedżerów.